



## 第51回 新入社員の定着策

野村総研(上海)咨询有限公司

新入社員が定着しない問題で悩む企業が少なくない。採用条件に合わず企業から解雇される場合を除き、新入社員の退職理由をその上司に聞くと、「適応力がない」と答えるのが一般的である。企業はそれで納得して、新たな新人募集に走る。ただし、上述のような問題が、また発生する。新入社員の頻繁な流出は、短期間での人材募集費用、教育費用および人員配置の時間など多くのコストの発生を招くとともに、同じ職場の社員にも影響を与える。

「適応力がない」ことは個人の原因に過ぎない。そのみに着目して、企業の原因を追究せずに対処すれば、また同じ失敗を繰り返すことになるだろう。新入社員にとっては、会社に早く溶け込み、能力を発揮することが最も重要である。従って、企業は社員が職場に早く適応できるような環境を提供しなければならない。

### ◇新人研修で企業文化をPR

多くの会社の新人研修は、漫然とした規則類の説明だけで終わってしまう。それも重要だが、それだけでは新人研修の本来の目的から外れている。新人研修の目的は企業の文化を知ってもらうため、さらに言うと企業独特の色に染めることである。IBMでは「IBMに入る前はどんな色であれ、新人研修後、全員がブルーになる」という言い方がある。いかに新人研修における企業文化の宣伝に力を入れているかがうかがえる。新入社員は、新卒であれ、キャリア採用であれ、企業の文化を知ることによって、早く方向付けができて、企業に溶け込む心構えを身に付けることができる。

### ◇人事部門は継続的支援を

このように人事部門主催の新人研修は重要であるが、新入社員が企業文化、仕事、人間関係などになじむには、それだけでは足りない。また、研修後、新人を配属先の上司に任せきりにするのは避けた方がいい。人事部門がもっと積極的に役割を果たして、その上司に対するケアを行う必要がある。

インテルでは新人研修後配属先の上司がまず新人のために「パートナー」を指定する。上司が忙しい、または不在の場合、「パートナー」が新人に支援を与える。人事部門は新人と相談しながら、最初の1カ月は週単位、その後は月単位で、業務目標と結び付いた支援計画を立てる。また、所属部門長と本人それぞれと定期的に面談して、計画遂行状況をフォローアップする。

人事部門が継続的な支援を提供することにより、新人に適応力を付けさせるとともに、その可能性と能力を見極めることもできる。

また、インテルでは新人と経営幹部、同僚、顧客などとの一対一の面談を設定している。これは、新人が広範囲での関係構築をすることにより、企業への帰属意識が高まるようになるからである。

(諮詢顧問 趙瑛)